



**HAL**  
open science

# Les figures de la production et de l'appropriation des connaissances en GRH

Amaury Grimand

► **To cite this version:**

Amaury Grimand. Les figures de la production et de l'appropriation des connaissances en GRH. Actes du 23ème Congrès de l'AGRH, Nov 2013, Paris, France. hal-04476347

**HAL Id: hal-04476347**

**<https://hal.science/hal-04476347>**

Submitted on 24 Feb 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Les figures de la production et de l'appropriation des connaissances en GRH**

**Amaury GRIMAND**  
Professeur des Universités  
CEREGE (EA 1722)  
IAE de Poitiers  
agrimand@iae.univ-poitiers.fr

## **RESUME**

La question de l'appropriation des connaissances en sciences de gestion apparaît sous un éclairage différent selon le contexte, les modalités de production des connaissances, les acteurs qui en sont à l'origine ou ceux qui les reçoivent, l'interaction entre sphère « académique » et sphère « pratique ». En effet, les connaissances en gestion et modèles du management souligne David (2004) n'émergent et ne sont validés pas seulement dans la sphère académique ou à l'intersection entre la sphère académique et la sphère pratique. De nombreuses connaissances locales, tacites, se développent dans le champ de l'organisation, trouvant à s'incarner dans de multiples « objets » de gestion : des idées, des concepts, un prototype, des conversations stratégiques ...

La contribution suivante s'efforce dans ce cadre de mettre en relief les différentes figures de la production et de l'appropriation des connaissances en GRH, à l'intersection entre communauté(s) académique(s) et communauté(s) de pratique. Pour chacune des 6 figures identifiées, nous soulignons tout à la fois les fondements, les apports à la discipline, mais aussi les limites et /ou facteurs de risques.

**Mots clés : GRH - épistémologie - appropriation**

# Les figures de la production et de l'appropriation des connaissances en GRH

## INTRODUCTION

La question de l'appropriation des connaissances en sciences de gestion apparaît sous un éclairage différent selon le contexte, les modalités de production des connaissances, les acteurs qui en sont à l'origine ou ceux qui les reçoivent, l'interaction entre sphère « académique » et sphère « pratique ». En effet, les connaissances en gestion et modèles du management souligne David (2004, 2008) n'émergent et ne sont validés pas seulement dans la sphère académique ou à l'intersection entre la sphère académique et la sphère pratique. De nombreuses connaissances locales, tacites, se développent dans le champ de l'organisation, trouvant à s'incarner dans de multiples « objets » de gestion : des idées, des concepts, un prototype, des conversations stratégiques ...

Chacune de ces trajectoires sollicite des formes dominantes de savoir, dont les propriétés ont été mises en évidence par Reason (1995) : 1) le savoir propositionnel implique un processus de connaissance mobilisant des cadres théoriques en les intégrant sous forme de propositions ; 2) le savoir expérientiel émerge dans les interactions entre individus, lieux, objets de gestion et résiste à la formalisation ; 3) le savoir mis en forme propose de retravailler le savoir expérientiel sous forme de narrations, de métaphores, d'images ; 4) le savoir pratique se construit dans l'action et produit des compétences locales et contextualisées<sup>1</sup>.

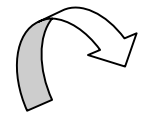
Les trajectoires appropriatives envisagées ont pour finalité de mettre en exergue les différentes modalités de production et d'appropriation des connaissances en sciences de gestion, et singulièrement en GRH. Bien que cela ne constitue pas le point focal de notre analyse, on admettra que la production et l'appropriation des connaissances en GRH ne se résume pas à un découpage entre sphère académique et sphère pratique, mais intègre de nombreuses figures intermédiaires : consultants, associations professionnelles, organismes de formation...etc. Les consultants, en particulier, peuvent jouer un rôle de « traducteurs organisationnels » au sens de Brown et Duguid (1998), en aidant à transcrire les enjeux de la communauté académique dans la perspective de la communauté des praticiens.

Le tableau suivant résume les formes d'interaction existantes entre sphère « académique » et sphère « pratique » et les trajectoires appropriatives qui en découlent :

---

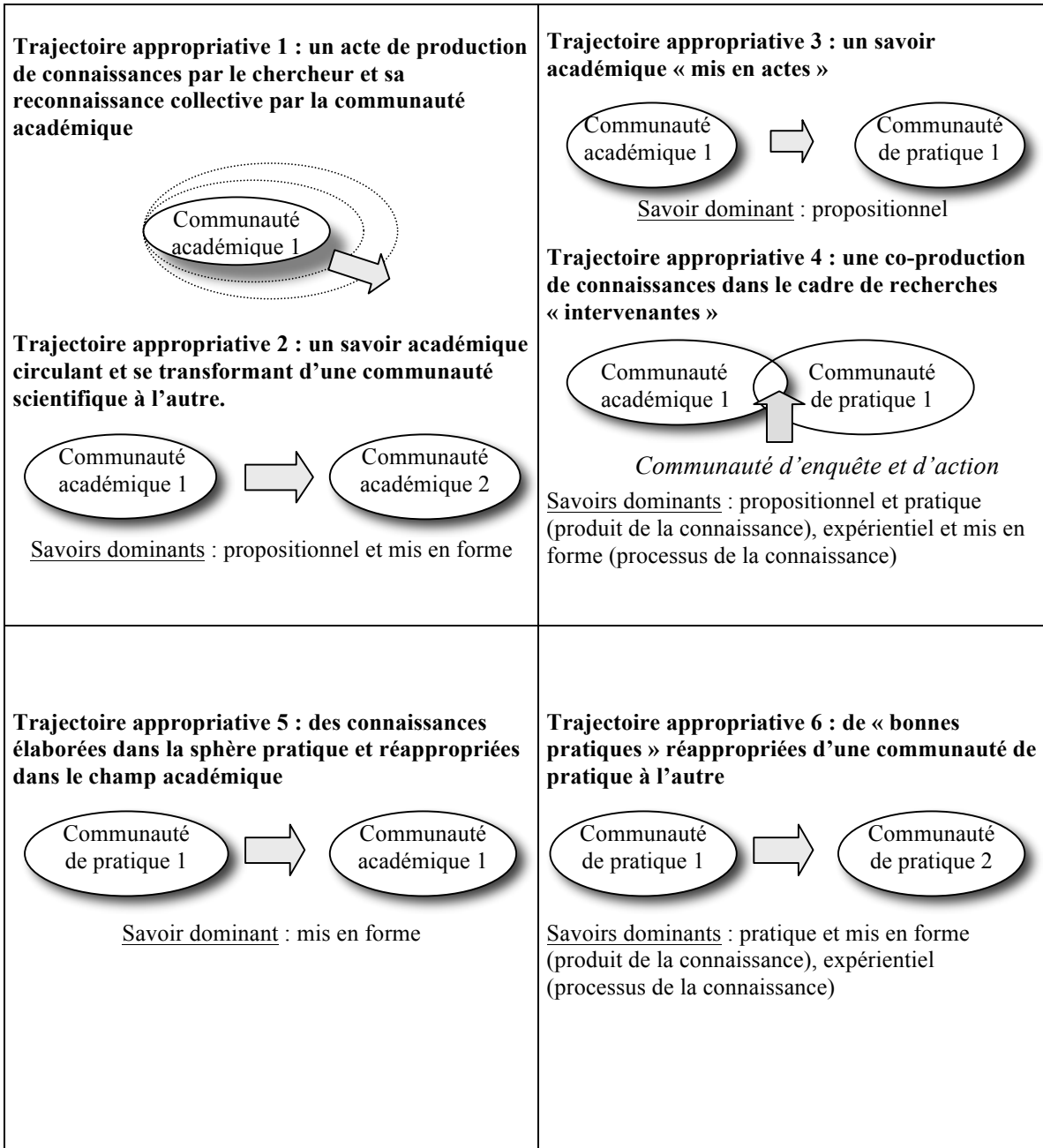
<sup>1</sup> Ces formes dominantes de savoir recourent en partie les trois catégories de la pensée aristotélicienne : la *praxis* (activité productrice et transformatrice), la *techné* (activité productrice d'artefacts), la *theoria* (la connaissance contemplative et spéculative).

Figure 1 : 6 trajectoires de l'appropriation des connaissances en GRH



SPHERE ACADEMIQUE

SPHERE PRATIQUE



S  
P  
H  
E  
R  
E  
P  
R  
A  
T  
I  
Q  
U  
E

Les développements qui suivent analysent chacune de ces trajectoires de la production et de l'appropriation des connaissances en GRH. Ils en soulignent tout à la fois les fondements, les apports à la discipline, mais aussi les limites et /ou facteurs de risques.

## **TRAJECTOIRE 1- LA PRODUCTION SCIENTIFIQUE ET LES MECANISMES DE SA RECONNAISSANCE ET DE SA LEGITIMATION PAR LA COMMUNAUTE ACADEMIQUE**

La trajectoire 1 s'intéresse à l'acte de production de connaissances par le chercheur en tant que tel et correspond plutôt à une phase de « pré-appropriation » par la communauté académique. Le processus de production de connaissance scientifique est ici indissociable d'une visée de reconnaissance collective par d'autres de ce savoir. L'appropriation prend ici un tour socio-politique ou du moins prend-elle le détour de la légitimation : c'est par l'inscription dans des réseaux, par le respect des conventions, notamment des postures épistémologiques et méthodologiques propres à la communauté, par différents investissements de forme, que le chercheur crée les conditions nécessaires à l'appropriation des connaissances produites. Le sociologue Herbert Blumer (1969) a pu à cet égard montrer que tout chercheur en sciences sociales, à l'instar du profane, non seulement mobilisait un lot de stéréotypes communs avec lesquels il appréhendait telle ou telle sphère inconnue de la vie sociale, mais qu'il utilisait une seconde catégorie d'images préétablies, constituées des croyances et théories courantes dans son propre cercle professionnel. Le chercheur va de fait être enclin à : 1) élaborer des représentations du monde empirique qui puissent se conformer à ses propres théories, 2) organiser ces représentations en référence aux concepts et croyances couramment admis dans la communauté académique ; 3) assurer le formatage de ces représentations afin qu'elles satisfassent aux exigences du protocole scientifique<sup>2</sup>. Michel Callon et Bruno Latour, s'intéressant aux mécanismes de production de la connaissance scientifique, ont également montré qu'ils n'étaient pas seulement assimilables à un travail intellectuel et discursif mais mobilisaient tout un monde d'objets et de techniques, de stratégies cristallisant et résumant à un moment donné les débats antérieurs. Les auteurs montrent ainsi comment les acteurs travaillent constamment à traduire leurs langages, problèmes, identités et intérêts dans ceux des autres. Cet intense travail de traduction n'exclut pas les jeux socio-politiques, les « chaînes de traduction » mettant en jeu des stratégies d'« enrôlement » (Callon, 1989) par lesquelles des chercheurs se voient discrédités ou instrumentés par d'autres.

## **TRAJECTOIRE 2 - UN SAVOIR SCIENTIFIQUE CIRCULANT ET SE TRANSFORMANT D'UNE COMMUNAUTE ACADEMIQUE A L'AUTRE**

La trajectoire 2 renvoie à la façon dont on peut, à partir d'un corpus de savoirs produit dans une communauté académique 1, faciliter sa « traduction » et sa réappropriation dans les

---

<sup>2</sup> La relecture des pragmatistes nord-américains et notamment de la philosophie de Pierce permet d'envisager plusieurs modalités de cette appropriation guidée par les croyances : la *ténacité* (croire par principe ce que l'on croit déjà) ; l'*autorité* (qui laisse les institutions légiférer sur les croyances), l'*a-priori*, la *méthode scientifique*, (qui grâce au raisonnement et à l'observation permet de fixer durablement les croyances)

termes et la perspective d'une communauté académique 2. Cette perspective est courante dans le champ de la GRH, la discipline s'étant construite certes en affirmant son identité propre mais en empruntant aussi à des disciplines connexes (sociologie des organisations, psychologie du travail, économie du travail, ergonomie, etc.) et en pratiquant la fertilisation croisée au sein même des sciences de gestion (comme en attestent les champs du marketing social, du contrôle de gestion sociale ou bien encore de la gestion stratégique des ressources humaines). Dans certains cas, l'appel à la transdisciplinarité s'incarne non seulement dans un registre théorique mais aussi méthodologique. C'est particulièrement vrai de la psychologie et du marketing qui partagent avec la GRH un socle commun de concepts (motivation, satisfaction, implication, fidélisation, etc.) qu'ils s'efforcent d'opérationnaliser et pour lesquels ils développent des échelles de mesure.

Cette opération de « traduction » s'avère parfois périlleuse et n'évite pas les catéchismes simplistes ou les appropriations approximatives comme en atteste l'irruption depuis les années 1990 du concept sociologique de communauté dans le champ des sciences de gestion<sup>3</sup>. La GRH n'échappe pas à ce mouvement, qui a pu se saisir du concept de communauté de pratique pour analyser notamment la capitalisation et le transfert intra-organisationnel de connaissances, éclairer les fondements de la compétence collective ou bien encore apporter un autre regard sur l'interprétation de l'écart entre travail prescrit et travail réel ainsi que les modalités de leur régulation. Concept d'inspiration sociologique, porté par des figures emblématiques comme Etienne Wenger (1998), les communautés de pratique désignent des groupes partageant une pratique, une expérience, des centres d'intérêt communs ou complémentaires et qui interagissent délibérément afin de résoudre leurs problèmes quotidiens et de mutualiser leurs savoir-faire. La force de séduction du concept pour les praticiens tient sans doute à ce qu'il s'articule autour de trois principes fondamentaux qui apparaissent particulièrement en phase avec le fonctionnement des organisations contemporaines :

- celui d'un investissement libre et spontané de ses membres dans le partage et le transfert de savoir-faire ;
- celui d'un mode de coordination souple et efficace, qui s'inscrit en cohérence avec l'essor de l'entreprise-réseau ;
- un lieu d'autonomie et de créativité qui permet aux acteurs de donner sens à leur travail et d'y puiser de nouvelles sources de motivation.

Retraçant la genèse de cette réappropriation du concept en GRH, F. Guérin (2005) y voit une néanmoins tentation normative, une prétention du management à orienter, contrôler, évaluer l'activité des communautés, à ses yeux profondément incompatible avec ce que l'essence même du concept désigne : un processus d'émergence se construisant dans les interactions de

---

<sup>3</sup> Singulièrement dans les champs de l'apprentissage organisationnel, du management des connaissances, du management des systèmes d'information, du marketing tribal ou des « communautés affectuelles ».

ses membres, interactions entre communautés, interactions entre la communauté et son environnement.

Le matériau empirique restitué par Guérin est à cet égard particulièrement éclairant. L'auteur narre ainsi l'histoire d'un bureau de poste dans un quartier de Rouen qui a vu une évolution très sensible de son bassin de clientèle. La vingtaine de guichetiers du bureau sont confrontés à des populations en situation de grande détresse sociale : chômeurs de longue durée, RMistes, sans domiciles fixes, la plupart d'entre eux étant par ailleurs victimes d'illettrisme. Les guichetiers vont, face à ces situations, développer des réseaux d'entraide, capitaliser sur les pratiques innovantes imaginées par les uns et les autres, construire des récits pédagogiques narrants des situations-problèmes et les solutions imaginées à l'époque, développer des stratégies collectives pour faire diversion en cas de situation particulièrement conflictuelle. En d'autres termes, ils vont créer des communautés de pratique.

Le directeur du bureau de poste, prenant acte de l'efficacité du dispositif, tente de lui imprimer un caractère plus formel. Sa démarche va se faire de plus en plus intrusive au point de vouloir interférer dans le fonctionnement du groupe, en définir l'agenda, lui demander de rendre des comptes. Progressivement, la situation du groupe se dégrade, la dynamique des échanges s'étiolé, des dissensions apparaissent. Cet exemple apparaît emblématique de la réappropriation managériale du concept de communauté de pratique et des points aveugles qu'elle induit. La volonté d'emprise sur ces groupes revient à introduire un principe hiérarchique en leur sein qui contrevient à leur nature profonde : celle d'un libre-investissement de leurs membres.

### **TRAJECTOIRE 3 - UN SAVOIR ACADEMIQUE 'MIS EN ACTES'**

La trajectoire 3 renvoie à la manière dont la communauté académique peut organiser sa production de connaissances de sorte à en faciliter l'appropriation par les différentes communautés de praticiens auxquelles elle s'adresse. Les facteurs inhibant ce processus d'appropriation tiennent à la fois au degré d'actionnabilité des connaissances produites mais aussi à des considérations d'ordre pédagogique. Les narrations, les success stories, la place dévolue à l'analogie, à la métaphore, joueraient ainsi un rôle plus important pour les praticiens, à comparer de communications écrites ou de toute autre forme d'information « déclarative » (Rynes, Bartunek et Daft, 2001) privilégiées par les chercheurs. La notion de « mythe rationnel » développée par Hatchuel souligne qu'à la dimension objective des techniques managériales il convient d'adjoindre une dimension plus métaphorique, afin de faciliter leur appropriation par les acteurs. De même, les démarches pédagogiques prenant appui sur les connaissances tacites, l'expérience des praticiens, à l'instar des récits de pratique, seraient susceptibles de transmettre plus efficacement les connaissances académiques (Simmonds et al, 2001).

Amabile et al. (2001), pour leur part, soulignent que la communauté académique et celle des praticiens ne partagent pas le même horizon temporel : alors que praticiens sont dans

l'urgence de quantifier produits et processus de la recherche, les chercheurs souhaitent à contrario éviter de bâtir conclusions et hypothèses non fondées tant que le processus de collecte, de codage et d'analyse des données n'est pas arrivé à son terme. On prendra acte par ailleurs de ce que la frontière entre appropriation et instrumentalisation est souvent ténue.

La « mise en actes » du concept de communauté de pratique peut ici à nouveau servir efficacement notre propos. Si la notion a donné lieu à un vaste courant de recherche théorique, les investigations empiriques restent rares, à l'exception des travaux ethnographiques fondateurs d'Etienne Wenger (1998) et de Julian Orr (1996) ou ceux plus récents de Gherardi et Nicolini (2000). Julian Orr a ainsi intégré pendant un an une équipe de techniciens de maintenance de copieurs de l'entreprise Xerox, tandis que Wenger intégrait un service de traitement des dossiers de l'entreprise d'assurance-maladie Alinsu. Gherardi et Nicolini pour leur part analysent les processus d'apprentissage collectif dans les équipes de construction. De cette faiblesse des travaux empiriques résulte un défaut d'opérationnalisation du concept, s'agissant notamment de ses dimensions distinctives et de ses frontières<sup>4</sup> (Vaast, 2002), qui a pu alimenter une « récupération managériale ».

#### **TRAJECTOIRE 4 - UNE COPRODUCTION DE CONNAISSANCES DANS LE CADRE DE DEMARCHES INTERVENANTES**

La trajectoire 4 amène à envisager les démarches de recherche habituellement qualifiées d'intervenantes comme le lieu d'une appropriation possible des connaissances produites en sciences de gestion. La perspective appropriative prend ici un tour singulier. La communauté des praticiens n'est plus dans la position de recevoir passivement une connaissance « froide » qu'elle va tenter d'intégrer au travers d'un processus d'assimilation/accommodation compliqué. Elle est engagée dans un processus de co-production des connaissances en interaction avec le ou le(s) chercheur(s). Dans ce cadre, il n'est pas rare que la recherche se donne pour objet de résoudre un problème que se pose un DRH ou du moins un problème que se pose un dirigeant/un cadre et intéressant la GRH. Ces recherches observent Igalens et Roussel (1998) devraient dominer la production scientifique. Elles en constituent plutôt le parent pauvre. Les auteurs voient dans ce constat une illustration des différences profondes dans les systèmes de références qui animent les deux communautés.

Parler de démarches intervenantes amène inévitablement à s'interroger sur la place et le statut du terrain dans la recherche en sciences de gestion. Les démarches intervenantes, qui globalement entretiennent une filiation avec la recherche-action, envisagent le terrain non seulement comme un espace d'observation mais aussi comme un espace de co-construction de l'action collective. Cette perspective nous semble d'autant plus féconde pour la recherche en GRH que des recherches menées *in situ*, en temps réel, permettent (Lapperrière, 1997 ; Pires, 1997 ; Van de Ven, 1999) :

---

<sup>4</sup> Le concept de communauté de pratique est ainsi parfois confondu avec les notions de structures projet, de groupes informels, de communautés de métiers ou bien encore de communautés virtuelles.



- de favoriser l'émergence de nouvelles théories du management ;
- d'éviter les abstractions spéculatives, les théories non fondées parce que refusant la mise à l'épreuve du réel des concepts élaborés. Dans ce registre, Igalens et Roussel (1998) soulignent les limites du recours à l'expérience de laboratoire dans la recherche en GRH : recours à des échantillons de convenance (le plus souvent composés d'étudiants), biais de conformation (les sujets optent pour des réponses qu'ils estiment socialement valorisées), implication insuffisante des sujets dans le rôle qu'on leur demande de tenir ;
- de réconcilier des théories *a priori* alternatives en essayant de voir quand et dans quels contextes ces théories peuvent s'appliquer ce que seule permet une observation durable ;
- de saisir la pluralité des systèmes, des facteurs, des perspectives qui structurent une situation ;
- de rendre compte des phénomènes, fréquents en GRH, influencés par les intentions et interventions d'acteurs et soumis à des émergences inattendues.

Cette insistance sur le statut du terrain ne relève pas d'un *a priori* épistémologique mais exprime la spécificité de la connaissance en sciences de gestion « *qui ne peut que placer au centre de ses objets de recherche les problèmes et les situations de gestion tels qu'ils se manifestent concrètement dans leurs contingences et leurs évolutions* » (Martinet, 2000, p. 121).

Si l'on suivra Cefaï (2003, p. 347) quand il affirme l'impossibilité d'un discours général sur le travail de terrain, dès lors que chaque intervention « *doit s'agripper à des singularités, trouver des solutions à des problèmes concrets, inventer des modes d'investigation ad hoc, découvrir des thèmes en cours de cheminement* », cela n'interdit pas de repérer des principes de conception communs aux démarches intervenantes. Ces démarches ont, de fait, en commun :

- de traiter de situations de gestion appréhendées dans leur contexte naturel, une situation de gestion se présentant lorsque « *des participants sont réunis, et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* » (Girin, 1990).
- de partager la conviction selon laquelle on connaît mieux un système social en le transformant. De fait, pour Lewin, l'un des pères fondateurs de la recherche-action, « *La réalité de ce à quoi le concept réfère est établie en 'faisant avec' plutôt qu'en 'l'observant'* ».
- de s'adresser le plus souvent à des situations mal structurées, se situant à l'intersection d'incertitudes théoriques et de malaises pragmatiques. Le processus de labellisation du problème, dans cette optique, doit être considéré comme faisant partie intégrante de la démarche d'intervention (Reason, 1995).
- de constituer des « *communautés d'action et d'enquête* » entre chercheurs et usagers de l'organisation, ces derniers apportant leur « *connaissance intime de la situation* » et le

« *professionnalisme de leur pratique* » (Liu, 1992, p. 306). Développant le principe d'isonomie, Hatchuel (1994) souligne que ces communautés d'action et d'enquête se doivent d'intégrer tous les acteurs potentiellement concernés par l'intervention, sans discrimination.

- de croire en la possibilité de concilier actionnabilité et scientificité. Si les démarches intervenantes se sont vues souvent déniées toute capacité à produire des énoncés généralisables, Argyris, réfutant cette conception, souligne que la connaissance produite relève de théories intermédiaires co-construites avec les acteurs de terrain, les théories générales orientant la démarche d'intervention. Dans le même esprit, Avenier (2004), tout en soulignant la non-reproductibilité des observations réalisées dans une organisation particulière, souligne que les processus cognitifs mis en œuvre pour l'élaboration de ces savoirs sont, pour leur part, reproductibles.

On prendra acte néanmoins de ce que le choix des démarches intervenantes est une posture exigeante pour le chercheur en GRH. Comme le rappelle Plane (2005), elle suppose que le chercheur s'astreigne à un effort de réflexivité par lequel il s'efforce d'analyser les effets produits par son interaction avec les acteurs internes et son implication dans un projet de transformation de l'organisation. Il doit également faire en sorte d'occuper une place repérable dans le système de représentations des acteurs internes de l'organisation.

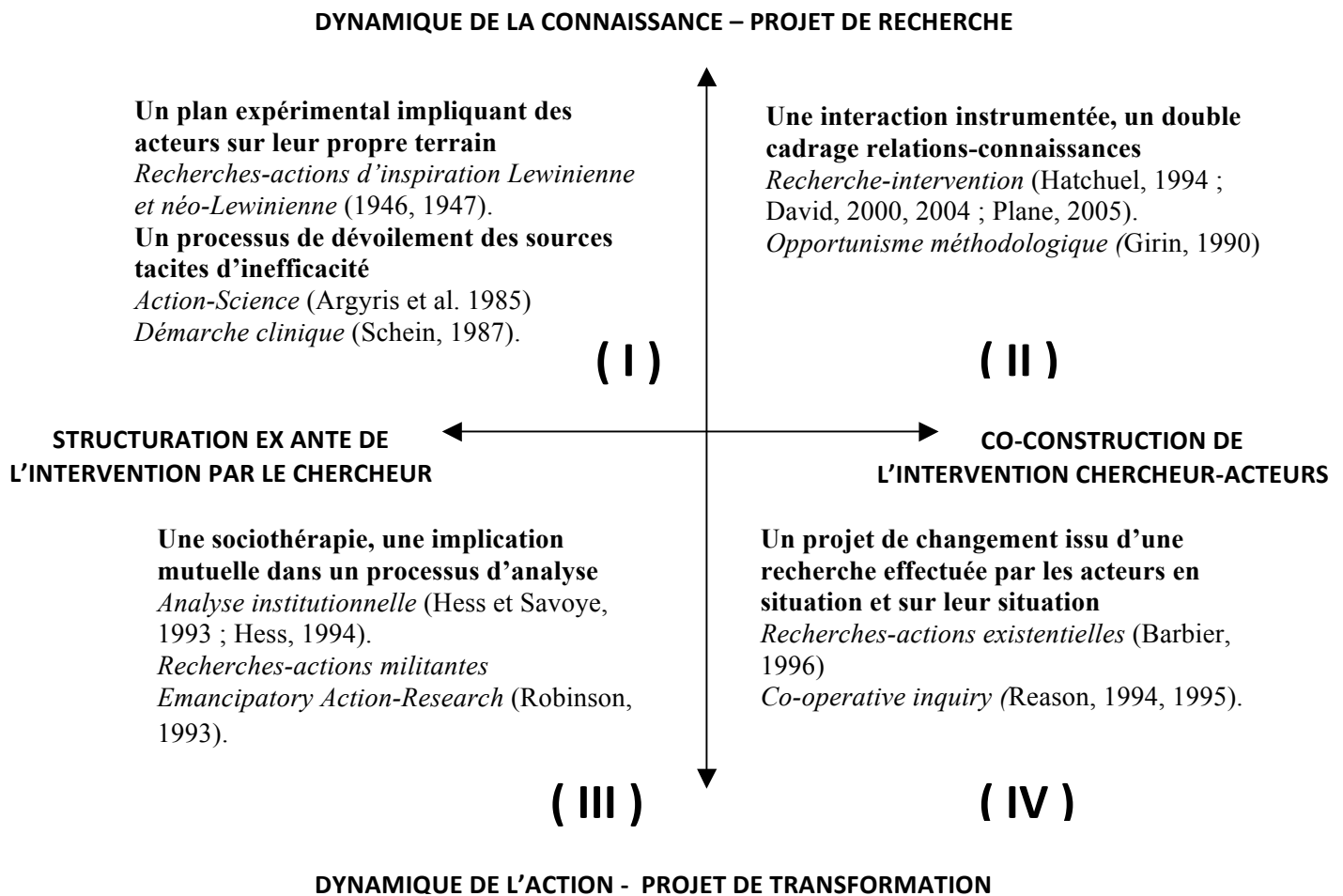
Ces principes de conception communs ne valent pas pour autant d'identités d'approches. Dans le prolongement des tentatives classification des recherches-action (Dubost, 1984 ; Barbier, 1996 ; Allard-Poési et Perret, 2004), il nous semble ainsi possible de distinguer les démarches intervenantes :

- en fonction du point d'équilibre qu'elles instaurent entre dynamique de l'action et de la connaissance, ce qui naturellement n'est pas sans incidence sur la position du chercheur et son degré d'implication dans l'organisation.

- en fonction du degré de structuration/cadrage en amont de l'intervention du chercheur.

La figure suivante propose une cartographie des différentes démarches intervenantes sur la base de ces deux dimensions :

Figure 2 – Une cartographie des démarches intervenantes



**TRAJECTOIRE APPROPRIATIVE N°5 - DES CONNAISSANCES ELABOREES DANS LA SPHERE PRATIQUE ET REAPPROPRIEES DANS LA SPHERE ACADEMIQUE**

Dans la trajectoire appropriative n°5, la connaissance naît d'abord des pratiques innovantes d'une organisation singulière que les chercheurs s'efforcent de conceptualiser, mettre en perspective. Il s'agit par conséquent d'une réappropriation, d'une mise en forme de la connaissance pratique dans le champ académique. Ainsi, A. Chandler n'a pas inventé la forme M, forme organisationnelle dont il observa la genèse chez General Motors, Standard Jersey ou Dupont. Il en a construit la théorie et lui a donné une valeur universelle comme le rappelle Albert David (2008). Adoptant une posture d'historien, et avec un goût certain pour les généralisations systématiques et la théorisation à partir de données complexes, Chandler va retracer dans son ouvrage fondateur - *Strategy and Structure* (1962) - l'histoire des changements organisationnels de la grande entreprise américaine. Il montre comment l'adoption de la structure multidivisionnelle est la conséquence des stratégies de diversification menées par ces grandes entreprises. Loin de consacrer le mythe du leader héroïque et visionnaire, le travail de Chandler montre que ces changements ont procédé par crises nécessitant souvent de nouvelles générations de dirigeants. Il souligne également le poids dans cette évolution de la dynamique interne des structures et notamment celle des services de R&D.

Dans une perspective davantage contemporaine, l'émergence puis la diffusion du modèle de la compétence en GRH ne peuvent être dissociés de cet événement fondateur qu'a constitué à l'époque l'accord ACAP 2000 sur la sidérurgie. Présenté à l'époque comme une révolution managériale, cette logique compétence va prendre quelques années plus tard une nouvelle dimension à l'occasion de l'organisation par le MEDEF en 1998 des Journées Internationales de la Formation à Deauville. Comme le rappellent très justement Reynaud (2001) et Dietrich (2005), il convient d'analyser cet épisode comme l'expression d'une véritable « doctrine managériale ». Celle-ci entend refondre les termes de l'échange salarial en dénonçant les contraintes et rigidités héritées de la logique de poste (rémunération du poste, progression à l'ancienneté, théorie de la carrière minimale garantie, etc.) pour lui substituer une reconnaissance des compétences acquises et une gestion individualisée des rémunérations et des parcours professionnels. Philippe Zarifian (1988) avec beaucoup d'autres, sera l'un des premiers à poser les fondements théoriques de ce modèle de la compétence, tentant de mettre des mots et d'imprimer de la cohérence aux pratiques d'entreprises qu'il observe alors. Pour Zarifian, le trait commun aux organisations embrassant le modèle de la compétence est de privilégier des stratégies de différenciation par le haut, fondées sur la qualité, l'innovation ou le service. L'auteur montre que le modèle de la compétence procède aussi d'une conception renouvelée de la main d'œuvre, fondée sur la responsabilisation des salariés, un traitement 'événementiel' de l'activité (prise en charge des aléas et des dysfonctionnements), une exigence d'implication personnelle en échange d'une promesse d'employabilité.

## **TRAJECTOIRE APPROPRIATIVE N°6 - DE BONNES PRATIQUES REAPPROPRIÉES D'UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUE A L'AUTRE**

Dans la trajectoire appropriative n°6, l'organisation tente de capitaliser sur ses « bonnes pratiques », de les inscrire dans ses routines, de les transférer d'une communauté de pratique à l'autre. Cette notion de bonnes pratiques peut être rapprochée des démarches de benchmarking interne visant à repérer, partager et réutiliser les connaissances et pratiques utiles à l'organisation. En circulant, la connaissance est appropriée puis réappropriée c'est-à-dire traduite dans les termes et les enjeux de la nouvelle communauté. Les biais et les blocages à ce processus d'appropriation sont multiples (O'Dell et Grayson, 1998) :

- culture de « silos » fonctionnels favorisant des clivages organisationnels et l'expression de logiques de pouvoir, de sorte que la connaissance peine à franchir les frontières du territoire où elle s'est enracinée ;
- absence de dispositifs incitatifs au partage des connaissances, les efforts consacrés par les acteurs pour alimenter la codification et le transfert de savoir-faire ne sont pas valorisés ni dans un registre matériel ni dans un registre symbolique ;
- défaut de vision stratégique et d'identification des processus clés de sorte que les acteurs ignorent comment juger de l'importance des bonnes pratiques à capitaliser ;
- focalisation sur les connaissances explicites et codifiables au détriment des connaissances tacites.

## CONCLUSION

La contribution proposée avait pour objet de mettre en exergue la diversité des modes de production et d'appropriation des connaissances dans le champ de la gestion des ressources humaines en mettant à jour en particulier les formes d'interaction qui se jouent à l'intersection entre sphère académique et sphère pratique. Ces six figures idéale-typiques ont chacune leur légitimité et il est probable que la structuration de la connaissance en GRH et l'affirmation de cette dernière comme champ disciplinaire empruntent à ces différentes traditions.

La réflexion développée apporte par ailleurs un regard alternatif à la conception traditionnelle du travail de théorisation. Celle-ci tend en effet à disqualifier le praticien comme susceptible de produire une théorie, sous prétexte que sa connaissance est trop contextualisée (Demil et al., 2007). Or, force est d'admettre que les praticiens sont capables de distance réflexive, qu'ils ne sont pas nécessairement des 'idiots culturels' mais des 'théoriciens ordinaires' (trajectoire appropriative n°4). On prendra acte également de ce que le travail de théorisation peut opérer à partir d'une surprise, du repérage d'un fait atypique, ou d'une innovation managériale dans une organisation (trajectoire appropriative n°5).

In fine, indépendamment des modes de production et d'appropriation des connaissances en GRH, ces dernières ne seront réellement « actionnables » que si elles entrent en résonance avec les préoccupations quotidiennes des praticiens, s'intègrent dans leurs univers de sens. On reconnaîtra là l'appel d'Argyris (1996) à la constitution d'une théorie du management qui produise des généralisations susceptibles d'être rendues 'actionnables' par les managers et intégrées dans les opérations quotidiennes de l'organisation.

## REFERENCES

- Allard-Poési F. et V. Perret (2004), « Les représentations du problème dans la recherche-action », *XIIIème Conférence de l'AIMS*, Normandie-Vallée de Seine, 2-4 Juin.
- Amabile T.M. ; Patterson C.; Mueller J. et T. Wojcik (2001), « Academic-practitioner Collaboration in Management Research : A Case of Cross-profession », *Academy of Management Journal*, Vol. 44 n°2, p. 418-431.
- Argyris C.; Putnam R. et D. MacClain Smith (1985), *Action Science : Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Argyris C. (1996), « Actionable knowledge : Design causality in the service of consequential theory », *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 32 n°4, p. 390-406.
- Avenier M.J. (2004), « Transformer l'expérience en savoirs actionnables légitimes en sciences de gestion considérées comme des sciences de conception », *Congrès Academy of Management ISEOR*, Méthodes de recherche, Lyon, Mars.
- Blumer H. (1969), *Symbolic interactionism*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Brown J.S. et P. Duguid (1998), « Organizing knowledge », *California Management Review*, Vol. 40 n°3, Spring, p. 90-111.
- Callon M. (1989), *La Science et ses Réseaux. Genèse et Circulation de Faits Scientifiques*, La Découverte.
- Cefaï D. (2003), *L'enquête de terrain*, Editions la Découverte, Mauss, Coll. Recherches.
- David A. (2000), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées » in David A. ; Hatchuel A. et R. Laufer (Coord.), *Les nouvelles fondations en sciences de gestion*, Paris, Vuibert, p. 83-109.
- David A. (2004), « Les connaissances en sciences de gestion : devons-nous choisir entre actionnabilité et scientificité ? », *Congrès Academy of Management ISEOR*, Méthodes de recherche, Lyon, Mars, p. 81-104.
- David A. (2008), « La production de connaissances scientifiques et actionnables », dans G. Schmidt (Coord.), *Le management. Fondements et Renouvellements*, Editions sciences humaines.
- Demil B. ; Lecocq X. et V. Warnier (2007), « Le couple pratique-recherche: divorce, mariage ou union libre », *Revue Française de Gestion*, février, 171, p.31-48.
- Dietrich A. (2005), « La compétence ou la fabrication du management », dans P. Gilbert ; F. Guérin et F. Pigeyre (Coord), *Organisations et comportements. Nouvelles approches, nouveaux enjeux*, Dunod, p. 245-270.
- Dubost J. (1984), « Une analyse comparative des pratiques dites de recherche-action », *Connexions*, Vol. 43., p. 9-28.
- Ghérardi S. et D. Nicolini (2000), « The organizational learning of safety in communities of practice », *Journal of Management Inquiry*, Vol. 9 n°1, p. 7-18.
- Girin J. (1990), « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in A.C. Martinet (Eds.), *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica.
- Hatchuel A. (1994), « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprises et Histoire*, Vol. 7, p. 59-75.
- Hess R. (1994), « L'analyse institutionnelle », *Sciences Humaines*, n°43, p. 36-39.
- Hess R. et A. Savoye (1993), *L'analyse institutionnelle*, PUF, Coll. « Que sais-je ? ».
- Igalens J. et P. Roussel (1998), *Méthodes de Recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Economica, Coll. « Recherche en Gestion ».

- Laperrière A. (1997), « Les critères de scientificité des méthodes qualitatives », in Poupart et al. (dir.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, p. 365-389.
- Lewin K. (1946), « Action Research and Minority Problems », *Journal of Social Issues*, Vol. 2, p. 33-46.
- Lewin K. (1947), « Frontiers in Group Dynamics », *Human Relations*, Vol. 1, n°1, p. 2-38.
- Liu M. (1992), « Vers une épistémologie de la recherche-action », *Revue Internationale de Systémique*, Vol. 6, n°4, p. 435-454.
- Martinet A.C. (2000), « Epistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline », in David A. ; Hatchuel A. et R. Laufer (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, p. 111-124.
- O'Dell C. et C.J. Grayson (1998), « If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices », *California Management Review*, Vol. 40 n°3, p. 154-174.
- Orr J. (1996), *Talking about Machines : An Ethnography of a Modern Job*, Cornell University Press, Ithaca.
- Pires A. P. (1997), « De quelques enjeux épistémologiques d'une méthodologie générale en sciences sociales » in Poupart et al. (dir.), *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, p.3-54.
- Plane J.M. (2005), « Recherche-intervention et innovations managériales » dans P. Roussel et F. Wacheux (Dir.), *Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, p.139-157.
- Reason P. (1994), « Three approaches to participative inquiry » in Denzin and Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks.
- Reason P. (1995), « Integrating action and reflection through co-operative inquiry », *Management Learning*, June.
- Reynaud J.D. (2001), « Le management des compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, Vol. 43 n°1, p. 7-31.
- Robinson V.M.J. (1993), « Current controversies in action-research », *Public Administration Quarterly*, Vol. 17, n°3, p. 263-290.
- Rynes SL., Bartunek JM. et Daft RL. (2001), « Across the Great Divide : Knowledge Creation and Transfer Between Practitioners », *Academy of Management Journal*, Vol 44, n° 2, p. 340-355.
- Schein E.H. (1987), *The Clinical Perspective in Fieldwork*, Sage Publications.
- Simonds Dowley et Anthony (2001), « An Exploratory Examination of the Knowledge Transfer of Strategic Management Concepts from the Academic Environment to Practicing Managers », *Journal of Managerial Issues*, Vol. 13 n°3, p. 360-375.
- Vaast E. (2002), « De la communauté de pratique au réseau de pratique par les utilisateurs d'intranet. Quatre études de cas », *Systèmes d'information et management*, Vol. 7 n°2, p. 81-104.
- Wenger, E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, New York, Cambridge University Press.
- Zarifian Ph. (1988), « L'émergence du modèle de la compétence » dans F. Stankiewicz (Dir.), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Economica, p. 77-91.